



**SAVONIA**

# Perehdytyskansion laatimisprosessi

Killerin Liikuntakeskus

**Jari Hirvonen**

Opinnäytetyö

---

**Ammattikorkeakoulututkinto**

Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala	
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma	
Työn tekijä(t) Jari Hirvonen	
Työn nimi Perehdytyskansion laatimisprosessi	
Päiväys 23.4.2012	Sivumäärä/Liitteet 29+1
Ohjaaja(t) Pentti Markkanen	
Toimeksiantaja / Yhteistyökumppani(t) Killerin Salibandy Oy Teemu Manninen	
<p>Tiivistelmä</p> <p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena on luoda Killerin Liikuntakeskuksen asiakaspalvelun ja ryhmäliikunnan yhteinen perehdytyskansio. Idea perehdytyskansion tekoon tuli tarpeesta, sillä Killerin Liikuntakeskuksella ei aikaisemmin ole ollut yhtenäistä ja kattavaa perehdytyskansiota uusille työntekijöille. Perehdytyskansio auttaa uusia työntekijöitä oppimaan talon käytännöt nopeammin ja toimii myös yhtiön vanhojen työntekijöiden muistikirjana.</p> <p>Kyseessä on toiminnallinen opinnäytetyö. Sisällöllisesti perehdytyskansiosta haluttiin tehdä helppo-lukuinen ja pitäytyä perusasioissa. Kansion päivityksestä vastaa Killerin Liikuntakeskuksen johtaja, joka päivittää ja tarkastaa kansion tarvittaessa.</p> <p>Hyvä perehdytyskansio auttaa yritystä luomaan tulevalle työntekijälle hyvän kuvan tulevista työtehtävistä ja auttaa häntä sopeutumaan työyhteisöön paremmin.</p> <p>Perehdyttämisen tueksi työssä tarkastellaan myös työnopastusta ja mentorointia ja niiden mahdollisia hyötyjä. Esittelen myös perehdytyskansion valmistusprosessin.</p> <p>Perehdytyskansio koottiin haastattelujen ja yrityksen vanhojen ohjeiden mukaisesti.</p>	
<p>Avainsanat</p> <p>Perehdyttäminen, perehdytysprosessi, perehdytyskansio, työnopastus, mentorointi</p>	

Field of Study Social Sciences, Business and Administration			
Degree Programme Degree Programme in Business and Administration			
Author(s) Jari Hirvonen			
Title of Thesis Planning process of the orientation guidebook			
Date	23.4.2012	Pages/Appendices	29+1
Supervisor(s) Pentti Markkanen			
Client Organisation / Partners Killerin Liikuntakeskus, Teemu Manninen			
<p>Abstract</p> <p>The goal of this thesis was to make an introduction manual to the customer service personnel in Killerin Liikuntakeskus.</p> <p>The idea came from Killerin Liikuntakeskus. It didn't have any introduction material for the new employees. This manual helps the new workers to learn right ways to work faster, and it also helps the old workers.</p> <p>This is a practice based thesis. The manual was made easy to read and it sticks to the basics. The manager of Killerin Liikuntakeskus will update the folder if necessary.</p> <p>A good orientation manual helps the company to make a good impression to the employee. The manual also helps the workers to adjust to the work community better.</p> <p>To support orientation the guidance and mentoring and their potential benefits are also examined. The making process is also presented.</p> <p>The manual was compiled with the help of interviews and old manuals.</p>			
<p>Keywords</p> <p>introduction, Job orientation, Orientation manual, work guidance, mentoring</p>			

## SISÄLTÖ

1 JOHDANTO .....	5
2 KILLERIN LIIKUNTAKESKUS .....	6
3 PEREHDYTTÄMINEN .....	7
3.1 Perehdyttäminen prosessina .....	9
3.2 Perehdyttämisen hyödyt .....	13
3.3 Perehdytystyylit .....	14
4 TYÖNOPASTUS JA MENTOROINTI .....	17
4.1 Työnopastus .....	17
4.2 Mentorointi .....	20
5 KILLERIN LIIKUNTAKESKUKSEN PEREHDYTYSKANSION LAATIMINEN .....	23
6 TYÖNARVIOINTI JA POHDINTA .....	27
LÄHTEET .....	29

## LIITTEET

Liite 1 Perehdytyskansion sisällysluettelo

## 1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön aihe, perehdytyskansion laatiminen tuli pyyntönä Killerin Liikuntakeskukselta. Perehdyttäminen ja sen eri vaiheet ovat tulleet tutuksi tämän työn tekijälle eri työpaikoissa, ja eri paikoissa on siihen erilaiset suuntaa-antavat tavat. Killerin Liikuntakeskuksella ei ennestään ollut perehdytykseen materiaalia muuta kuin muutama ohje seinällä tai kansiossa. Killerin toiminnan laajentuessa esiin nousi perehdytyskansion tarve, sillä uuden työntekijän perehdyttäminen ja työnopastus alusta loppuun on aikaa vaativaa työtä, mutta resurssit siihen olivat yrityksessä rajalliset.

Tämä opinnäytetyö on toiminnallinen opinnäytetyö, ja kirjallisen raportin liitteenä on perehdytyskansion sisällysluettelo. Toimeksiantaja halusi salata perehdytyskansion liikesalaisuuksien säilyttämiseksi. Teoriaosuuden lopussa kerrotaan kuitenkin kansion sisällöstä ja sisällön valinnasta.

Perehdyttäminen on tärkeää uuden tulokkaan työhöntuloprosessissa. Mitä nopeammin työntekijä oppii yrityksen pelisäännöt ja työtehtävät, sitä nopeammin hän alkaa tuottaa yritykselle tulosta ja heidän sijoituksensa työntekijään tulee kannattavaksi.

Oppimistavoitteena on työtä tehdessä kehittyä suunnittelemaan ja käsittelemään tietolähteitä. Tavoitteena on myös oppia tuntemaan tarkemmin perehdytyksen ja perehdytyskansion tuomia hyviä puolia uuden työntekijän ensimmäisissä päivissä ja matkalla kohti ammattilaisuutta.

Perehdyttämistä ja työnopastusta tarvitaan aina yrityksen koosta tai toimialasta riippumatta. Yrityksillä, jotka ovat ymmärtäneet perehdyttämisen ja työnopastuksen merkityksen, on aktiiviset ja itsenäiseen työhön kykenevät työntekijät.

Tulevissa kappaleissa kerrotaan kohdeyrityksestä eli Killerin liikuntakeskuksesta ja yleisesti perehtymisestä ja sen sisältämistä prosesseista. Raporttiin on otettu mukaan myös kappaleet työnohjauksesta ja mentoroinnista, sillä hyvään perehdyttämiseen kuuluu myös kyseiset asiat.

## 2 KILLERIN LIIKUNTAKESKUS

Kolme osakasta, Teemu Manninen, Mikko Ahonen ja Petri Pykälämäki, perustivat Killerin Salibandy Oy:n vuonna 2005. Yksi heistä työskentelee täysipainoisesti Killerin Liikuntakeskuksessa, joka on yrityksen markkinointinimi. Idea yrityksestä syntyi jo kymmenkunta vuotta aikaisemmin, kun Manninen ja Ahonen pelasivat aktiivisesti salibandya ja huomasivat, että hyvällä sisäpalloilutilalla voisi olla Jyväskylässä kysyntää. Opiskelujen ja töiden vuoksi ei tuolloin vielä ollut mahdollisuutta yrityksen perustamiseen, mutta kiinnostus säilyi ja kasvoi jatkuvasti. Alustavia laskelmiakin tehtiin perustamiskustannuksista ja pohdittiin taloudellisinta liikuntahallivaihtoehtoa. (Manninen 10.10.2011.)

Alun perin Killerin Liikuntakeskuksen tilat oli tarkoitus tehdä kuplahalliin, viereisen tennishallin tavoin. Veljekset Keskisellä oli myytävänä valmis halli, joka osoittautui sopivan suuruiseksi sille tarkoitettuun käyttöön. Alkujaan Killerin palvelut muodostuivat ainoastaan palloilulajeista, sillä ne olivat yrittäjien ominta alaa. Hallin tilat olivat niin suuret, että palloilutiloihin käytetyn pinta-alan jälkeen liikuntakeskukseen jäi vielä hyötykäyttöön soveltuvaa tilaa. Päättiin tehdä sisäliikuntasaleja, joita voitaisiin vuokrata esimerkiksi taistelulajiseuroille, voimisteluseuroille ja tanssiryhmille harjoittelutiloiksi.

Ryhmäliikuntatuntien järjestäminen sisäliikuntasaleissa alkoi tuntua yrittäjistä paremmalta ajatukselta kuin tilojen vuokraaminen. Tuntui järkevämältä hankkia henkilökuntaan ryhmäliikuntatuntien ohjaajia ja kasvattaa Killerin Liikuntakeskuksen palvelutarjontaa kuin etsiä jatkuvasti uusia asiakkaita tiloja vuokramaan. Kuntosalipalvelut tulivat tarjontaan ryhmäliikuntapalveluiden jälkeen asiakkaiden toiveista ja kilpailullisista syistä. Tiivistetysti voisi sanoa, että liikuntakeskuksen kehittäminen on tapahtunut virheiden, erehdysten ja kokemusten kautta. Killeri on siis monipuolinen koko perheen liikuntakeskus. (Manninen 10.10.2011.)

Työntekijät Killerin Liikuntakeskuksessa hoitavat monia eri töitä saman päivän aikana, joten uudelle työntekijälle kaiken sen omaksuminen vie paljon aikaa. Perehdytyskansio taas antaa valmiudet heidän opiskella hieman tulevasta työpaikasta kotona ennen ensimmäistä työpäivää.

### 3 PEREHDYTTÄMINEN

Perehdyttämistä tarkastellaan yleensä kapeasti. Uusien työntekijöiden perehdytyksessä tämä tarkoittaa yksiselitteisten mallien tarjoamista ja opastusta työnteossa tarvittavien välineiden käyttöön. (Kjelin & Kuusisto 2003, 36.)

Yrityksissä on suunnattomasti hankittua tietoa, kokemusta ja taitoa, jota valitettavasti käytetään tehottomasti ja satunnaisesti. Henkilöstön tietotaidot ja kokemukset on saatava käyttöön. (Lankinen & Miettinen & Sipola, 2004, 93.)

Perehdyttäminen on käsitteenä laaja. Työmaailmassa sillä tarkoitetaan kaikkia niitä toimenpiteitä, joiden avulla uusi työntekijä oppii tuntemaan työpaikkansa, sen tavat, ihmiset ja työnsä sekä siihen liittyvät odotukset ja velvoitteet. (Penttinen & Mäntynen 2009, 2.)

Perehdyttäminen on läsnä koko työsuhteen ajan, sillä tulee ajanjaksoja, jolloin henkilöstöä tulee perehdyttää uusia toimintatapoja ja työtehtäviä varten. Perehdyttäminen sisältää alku- ja yleisperehdyttämisen sekä työnopastusta. (Kangas & Hämäläinen 2007, 3.)

Työhön perehdyttäminen koskee tarvittaessa kaikkia, myös jo pidempään työssä olleita työntekijöitä. Perehdyttämiseen kuuluvat kaikki ne asiat, jotka liittyvät itse työn tekemiseen. Näitä ovat esimerkiksi työkokonaisuus, mistä vaiheista työ koostuu sekä mitä tietoa ja osaamista työ edellyttää. Lisäksi tarvitaan tietoa työssä käytettävistä välineistä ja koneista, työhön liittyvistä turvallisuus- ja terveysvaaroista sekä siitä, kuinka työ tehdään turvallisesti. Perehdyttäminen ja opastaminen työhön ovat tärkeä osa henkilöstön kehittämistä. Ne voidaan nähdä sijoituksena, jolla lisätään henkilöstön osaamista, parannetaan laatua, tuetaan työssä jaksamista ja vähennetään poissaoloja sekä työtapaturmia. Käytännössä lähin esimies vastaa perehdyttämisen ja opastuksen toteuttamisesta, suunnittelusta ja valvonnasta. (Penttinen & Mäntynen 2009, 2.)

Perehdyttäminen suunnitellaan ja toteutetaan yrityksen tarpeen mukaan. Perehdytettäviä on erilaisia, ja tilanteet sekä työtehtävät, joihin perehdytystä tarvitaan, vaihtelevat hyvin paljon. Perehdytys suunnitelman runko voi olla kutakuinkin sama, mutta se täytyy soveltaa jokaisessa tilanteessa aina erikseen. (Kangas 2007, 2.)



KUVIO 1. Perehdyttämisen eri kohderyhmät (Kjelin & Kuusisto 2003, 166)

Työnteosta ja siihen ohjaamisesta on säädetty laeissa, joista löytyy monia suoria määräyksiä ja viittauksia perehdyttämiseen. Huomio on kiinnitetty erityisesti työnantajan vastuuseen opastaa työntekijä työhönsä. Perehdyttämistä käsittelevät työsopimuslaki, työturvallisuuslaki ja laki yhteistoiminnasta yrityksissä. (Kupias & Peltola 2009, 20.)

Työturvallisuuslaki määrää työnantajan huolehtimaan työntekijän turvallisuudesta ja terveellisyydestä työssä ja työpaikalla. Työnantajan on selvitettävä kaikki haitta- ja vaaratekijät, jotka liittyvät työympäristöön ja työntekoon. Nämä vaaratekijät tulee poistaa, tai jos se ei ole mahdollista, tulee niiden merkitys työntekijöille arvioida. Myös työntekijälle on annettava tarvittavat työsuojaimet. (Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738, 8§, 10§.)

Uudelle työntekijälle tulee antaa riittävät tiedot työpaikan haitta- ja vaaratekijöistä, ja perehdyttää työhön, sen olosuhteisiin ja työmenetelmiin, turvallisuusohjeisiin ja työvälineisiin. Kyseistä ohjeistusta voidaan täydentää tarvittaessa. (Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738, 14§.)



Työntekijän velvollisuuksiin kuuluu työnantajan määräysten ja ohjeiden noudattaminen. Työntekijän on noudatettava turvallisuuden takaamiseksi tarvittavaa huolellisuutta, varovaisuutta ja siisteyttä. (Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738, §18.)

Työturvallisuuteen liittyvät asiat ovat tärkeä osa tulokkaiden perehdyttämistä. Turvallisuuskoulutuksen tarve tietenkin riippuu perehdytettävän työtehtävistä ja käytettävissä olevista työvälineistä. On esimiehen vastuu, että jokaisella työntekijällä on tehtävän vaatima turvallisuuskoulutus. (Kaistila, 2000,15.)

### 3.1 Perehdyttäminen prosessina

Perehdyttämistä voidaan kuvata prosessina, joka jakautuu kuvion 2 mukaisiin vaiheisiin.



KUVIO 2. Perehdytysprosessi (Kupias & Peltola 2009,102)

Ensimmäiseen työpäivään uudessa yrityksessä liittyy paljon odotuksia ja mahdollisesti myös jännitystä. Henkilö on ehkä tehnyt juuri elämänsä isoimpiin kuuluvan valinnan, ja on aika ottaa selvää, oliko päätös oikea. Miten suuri vaikutus onkaan sillä, että uuden yrityksen johtaja soittaa uudelle työntekijälle muutama päivä ennen työn alkamista ja toivottaa hänet vielä kerran tervetulleeksi taloon. Ensimmäiset kontaktit ja ensimmäiset työpäivät vaikuttavat suuresti siihen, millaiseksi alun oppiminen ja yhteistyö alkavat sujua. (Kjelin & Kuusisto 2003, 162.)

Tämän vuoksi perehdyttäminen tai perehdyttämisen valmistelu aloitetaan jo ennen rekrytointia. Näin mietitään tulevassa tehtävässä vaadittavaa osaamista ja tehtävän vaatimuksia. Toisinaan tehtävä on valmiina ja sen rajat ovat selkeät ja organisaatiossa tiedetään kohtalaisen tarkkaan, millaista henkilöä haetaan. Joskus rekrytoidaan ”hyvää tyyppiä” täydentämään organisaation osaamista, jolloin kovin selkeää määritelmää ei voi tehdä etukäteen. Perehdyttämisen painopiste määräytyy siis tilanteen mukaan. (Kupias & Peltola 2009, 102.)

Rekrytointiprosessi on yksi osa perehdyttämisvaiheita ja sen rooli on erittäin tärkeä. Rekrytointivaiheessa työnhakijoille kerrotaan sekä tehtävän, työyhteisön että organisaation vaatimuksista ja erityispiirteistä. Samalla organisaatio saa tietoa hakijoiden näkemyksistä, osaamisesta ja potentiaalista. Rekrytoinnin aikana alkaa uuden työntekijän osaamisen kehittäminen. Hyvillä rekrytointikäytännöillä voidaan taata erinomainen pohja perehdyttämisen jatkolle. (Kupias & Peltola 2009, 102–103.)

Kun työntekijä on valittu, aloitetaan tulevan perehdyttämisen suunnittelu. Jos uudella työntekijällä on tehtävässään selkeät rajat, perehdytyksen painopiste on tehtävän vaatimuksissa ja niihin perehdyttämisessä, eli sopeuttavassa perehdyttämisessä. Jos työntekijä tulee organisaatioon sen osaamista täydentävänä henkilönä, painopiste perehdyttämisessä on sen varmistaminen, että organisaatio saa työntekijästä irti kaiken mahdollisen täydentävän osaamisen. Tällöin perehdyttämisen painopiste on dialogisessa perehdyttämisessä. (Kupias & Peltola 2009, 103.)

On järkevää, että työntekijän valinnan jälkeen perehdyttämistä koordinoiva henkilö ottaa yhteyttä tulokkaaseen. Näin perehdyttäjä saa tärkeitä tietoja perehdyttämissuunnitelman laatimista varten. Uudelle työntekijälle on myös miellyttävämpää saapua uuteen työhön, kun vastassa on tuttu henkilö. Tulokkaan hyvä vastaanotto on tärkeää, sillä siinä työntekijä saa ensivaikutelman koko työyhteisöstä, ja hyvä alkukantaa pitkälle. On tärkeää, että työntekijä tuntee itsensä tervetulleeksi ja odotetuksi työyhteisöön. (Kupias & Peltola 2009, 103 – 104.)

Ensimmäisen työpäivän aikana hoidetaan kiireisimmät käytännön asiat kuten kulkuluvat, avainten luovuttaminen ja muut tärkeät työpaikkakohtaiset työn aloittamista helpottavat luvat ja käytännöt. Ensimmäisen päivän aikana myös uudelle työntekijälle esitellään työtilat, lähimmät työtoverit ja hänen työpisteensä. (Kupias & Peltola 2009, 105.)

Kokonaiskuvan saaminen uudesta työstä sekä tutustuminen työyhteisöön ja organisaation auttaa työntekijän pääsemistä kiinni työhönsä heti ensimmäisen työviikon aikana. Jokainen uusi työntekijä haluaa olla hyödyksi työssään ja tämän vuoksi on hyvä päästä kiinni oikeisiin töihin mahdollisimman pian. Näin ollen työntekijä pystyy myös linkittämään perehtymistä omiin työtehtäviinsä ja käsittelemään yleisempiä asioita konkreettisten työtehtävien kautta. Tehtävän työyhteisön ja organisaation luonteesta riippuen perehdyttäminen tulee järjestää siten, että se on mahdollisimman tarkoituksenmukaista. (Kupias & Peltola 2009, 102 – 103.)

Ensimmäisen viikon aikana uuden työntekijän osaaminen tulee selvittää ja tämän pohjalta laatia tai tarkentaa hänen kehittymistään tukeva perehdyttämissuunnitelma. Yrityksessä on hyvä olla perehdyttämissuunnitelmapohja, jota voi tietyissä tapauksissa käyttää sellaisenaan. Usein perehdytysuunnitelmapohjaa kannattaa muokata työntekijän tarpeita vastaavaksi. Ensimmäisen työviikon lopulla on hyvä pitää palauttekeskustelu perehtymisen ja perehdyttämisen ensivaikutelmista. Samalla perehdyttäjän kannattaa kirjata ylös, mihin asioihin erityisesti jatkossa tulee panostaa ja mitä voidaan jättää vähemmälle. (Kupias & Peltola 2009, 106.)

Ensimmäisen viikon perehdyttämisohjelma voi olla melko tiivis, joten on syytä huomioida, minkä verran kukin henkilö pystyy omaksumaan uusia asioita lyhyessä ajassa. Perehdyttämisohjelmasta ei kannata laatia liian tiivistä, vaan kannattaa korostaa ja opastaa, mistä löytyy lisätietoa. Kaikkia yksityiskohtia ei voi millään pitää mielessä, joten työn alussa kannattaa keskittyä ennemmin kokonaisuuksien hahmottamiseen. (Kupias & Peltola 2009, 106.)

Ensimmäisen työviikon jälkeen on tarkoitus, että työntekijä pääsee sisälle työyhteisöön toimintakulttuuriin ja kiinni tuottavaan työhön. Ensimmäisen kuukauden aikana työntekijällä on oltava mahdollisuus tuoda esille omia näkemyksiä, jotka parhaimmillaan johtavat uusiin ideoihin toimintatapojen kehittämiseksi ja tuottavuuden lisäämiseksi. Kehitysideoita vastaanottavalla esimiehellä ja koko työyhteisöllä tulee olla vilpittön halu ja kyky ottaa vastaan palautetta ja into kehittää omaa toimintaansa. (Kupias & Peltola 2009, 106 - 107.)

Hyvällä perehdyttämisellä voi tukea uuden työntekijän sitoutumista yritykseen ja tuleviin työtehtäviin. Ensimmäiset kaksi viikkoa ovat työntekijän asenteiden kannalta keskeistä aikaa. (Strömmer 1999, 261.)

Ensimmäisen kuukauden aikana perehdyttäminen jatkuu laadittujen suunnitelmien mukaisesti. Päävastuu perehtymisestä siirtyy vähitellen perehdyttäjältä tulokkaalle. Noin 1 - 2 kuukauden työssäolon jälkeen on hyvä käydä perehdyttäjän kanssa palauttekeskustelu, jossa arvioidaan sekä perehtymistä että perehdyttämistä. Näin tarkistetaan, onko perehdyttäminen järjestetty riittävän tasokkaasti ja onko uudella työntekijällä organisaation puolesta riittävät mahdollisuudet onnistua työssään. Tämä palauttekeskustelu antaa perehdyttäjälle mahdollisuuden antaa palautetta hänen toiminnastaan, ja työntekijä voi tarvittaessa tehdä muutoksia siihen hyvissä ajoin ennen koeajan päättymistä. (Kupias & Peltola 2009, 107.)

Koeaika on yleensä lain sallimat neljä kuukautta. Perehdyttämiseen liittyvä kehittämisprosessi on todennäköisesti neljää kuukautta lyhyempi ja perehtyminen jatkuu sen aikana suunnitelman tai tarpeen mukaan. Kehittämisprosessin tavoitteena on, että työntekijä pääsee hyvin alkuun uudessa työssään tai hän selviytyy työtehtävistään riittävän itsenäisesti ja osaa hankkia lisää tietoa. Kehittämisprosessin aikana työntekijä on otettu työyhteisön jäseneksi ja hän itse tuntee kuuluvansa siihen ja olevansa osa organisaatiota, jossa työskentelee. (Kupias & Peltola 2009, 109.)

Perehdyttäminen tulee suunnitella aina tarpeen mukaan riittävän pitkäksi tai lyhyeksi (esimerkiksi kesä- ja kausityöntekijöiden kohdalla). Pääasia on, että perehtyjä saa tarpeeksi hyvän alun työlleen. (Kupias & Peltola 2009, 109.)

On mahdollista, että perehdyttäminen päättyy siihen, että työntekijä jättää yrityksen. Työntekijän lähtö saattaa olla hyvinkin nopea irtisanomisperusteesta tai koeaikapurusta johtuen. Lähtö voi olla myös etukäteen tiedossa oleva tapahtuma, esimerkiksi kesätyöntekijöiden tai muiden määräraikasten työntekijöiden ollessa kyseessä. Yrityksestä lähtö ei aina tapahdu toivotulla tavalla tai ole toivottua. Lähtevä työntekijä on oppinut yrityksestä ja sen toimintatavoista, joten häneltä on todella kannattava pyytää palautetta. Lähtökeskustelussa on hyvä kysyä myös perehdyttämisen onnistumisesta, jotta sitä voidaan kehittää palautteiden avulla. Pitkän työsuhteen päättyessä on tärkeää, että työntekijää haastatellaan kunnioittavasti, sillä hänellä on paljon kokemusta ja näkemyksiä, joita kannattaa hyödyntää yrityksessä. (Kupias & Peltola 2009, 110.)

### 3.2 Perehdyttämisen hyödyt

Organisaatio voi saavuttaa hyvällä ja toimivalla perehdyttämisellä kilpailuetua muihin yrityksiin verrattuna. Huonosti perehdytetty työntekijä voi heikentää toiminnallaan työprosessien sujuvuutta ja aiheuttaa aikataulusta lipeämistä. (Kjelin & Kuusisto, 2003, 15.)

Kun uusi työntekijä on omaksunut perehdytettävät asiat ja pystyy työskentelemään itsenäisesti, syntyy asiakkaille ja perehdytettävälle myönteinen kuva yrityksestä. Uuden työntekijän ja vanhojen työntekijöiden tekemiin virheisiin kuluva aika pienenee huomattavasti, sillä perehdytys ja perehdytyskansio tuovat vanhoille työntekijöille muistilistan, josta työtehtävät voi tarkistaa. (TKK työhön perehdyttäminen ja opastus, 2006.)

Turvallisuusriskit vähenevät suuresti, sillä perehdytyskansiossa on kuvattu työympäristön ja työnteon vaarat ja näin ollen pystyy välttämään vaaratilanteet ja toimimaan näissä oikein. (TKK työhön perehdyttäminen ja opastus, 2006.)

Uusien asioiden oppiminen tehostuu perehdytyksessä ja perehdytysaika lyhenee, kun perehdytys hoidetaan järjestelmällisesti. Näin ollen työntekijän suhtautuminen ja sitoutuminen työyhteisöön paranevat. Tämä korreloituu siten, että poissaolot työpäivällä ja työntekijöiden vaihtuvuus vähenevät. (TKK työhön perehdyttäminen ja opastus, 2006.)

Perehdyttämisen tarkoituksena on säilyttää yrityksen yhtenäiset toiminnot ja käytännöt. Organisaation tehtävän kannalta perehdyttäminen on tärkeää yrityksen toiminnan jatkuvuuden ja hyvän laadun takaamiseksi. (Kjelin & Kuusisto, 2003, 15.) Hyvin hoidettu perehdyttäminen vaikuttaa myönteisesti myös työpaikkaviihtyvyyteen. (Kjelin & Kuusisto, 2003, 46.)

Uuden työntekijän saama tiedollinen ristiriita on työ aloitusvaiheessa suuri ja tulokkaan motivaatio uuden oppimiseen ja yhteisöön sopeutuminen on korkea. Työntekijä on uudessa tilanteessa ja, jonka vaatimuksista hän ei ole täysin tietoinen. Uuden työntekijän näkökulmasta perehdytys mahdollistaa mutkattoman ja joustavan työn vaihdon ja yhdistää helposti menneen ja tulevan. (Kjelin & Kuusisto, 2003, 56-57.)

Hyvässä ja onnistuneessa perehdyttämisessä uudelle työntekijälle luodaan aktiivinen rooli. Työntekijä asettaa tavoitteita itselleen on osana perehdytyksen suunnittelua. (Kjelin & Kuusisto, 2003, 197.)

### 3.3 Perehdytystyyli

#### **Vierihoitoperehdyttäminen**

Vierihoitoperehdyttämisellä tarkoitetaan perehdytystyyliä, jossa uusi työntekijä oppii asioita ja työtapoja vanhempaa työntekijää seuraamalla. Esimies tai muu työnsä osaava henkilö kuljettaa ja opastaa mahdollisesti jopa pitkänkin ajan uutta työntekijää matkassaan. Perehdyttäjä kertoo työn ohessa yrityksestä, työyhteisöstä ja uuden työntekijän uusista tehtävistä. (Kupias & Peltola, 2009 37.)

Vierihoitoperehdyttäminen mahdollistaa uuden työntekijän perehdyttämisen yksilöllisesti. Vierihoitoperehdyttäminen voi olla joko todella hyvää perehdyttämistä, tai todella huonoa. Kun vanha työntekijä perehdyttää uutta, on siihen paneuduttava kunnolla ja opetettava asiat huolellisesti. Hyvä perehdyttäjä osaa ohjata työntekijää sopivalla tavalla ja osaa myös kuunnella häntä, kun taas huono perehdyttäjä ei piittaa tulokkaasta, joten hänen on yritettävä oppia omatoimisesti. (Kupias & Peltola, 2009 37.)

Vierihoitoperehdyttämisen saavuttamat edut ovat sen yksilöllisyys. Kun perehdyttäjiä on vain yksi, uusi työntekijä oppii asiat yhdellä ja oikealla tavalla. (Kupias & Peltola, 2009 37.)

#### **Laatuperehdyttäminen**

Jos perehdyttäminen kehittyy jatkuvasti enemmän tietyn mallin mukaiseksi, niin perehdyttäminen jäykistyy ja tulee samanlaiseksi kaikissa työtehtävissä. Tämä ei tuota parasta mahdollista lopputulosta. Tällöin on hyvä siirtää perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus kyseisen työyksikön työntekijöille ja esimiehille, jotta he pystyvät jatkuvasti kehittämään perehdyttämistä tarpeeksi laadukkaaksi. Perehdyttämisen lähtökohtana voidaan pitää sitä, että se on tarpeeksi monipuolista, jotta työntekijä oppii kaiken tarpeellisen. (Kupias & Peltola, 2009 39-40.)

Kun vastuu siirretään työyksiköille ja tiimeille, on yrityksen valittava ketkä tai kuka tiimistä ottaa vastuun perehdyttämisestä. Pahimmassa tapauksessa käy niin, että pe-

rehdyttämisen vastuu siirtyy niille ihmisille, joilla ei ole aikaa hoitaa tätä. Laatuperehdyttämisen saavuttamat edut ovat työntekijän sisään ajaminen tiimin kautta. Vanhat työntekijät pystyvät joustavasti antamaan ajantasaista perehdytystä uudelle työntekijälle ja ottamaan hänet mukaan työyhteisöön. (Kupias & Peltola, 2009 39-40.)

### **Malliperehdyttäminen**

Malliperehdyttämisessä perehdytys on standardoitu massatuotannon mukaan, jonka vuoksi perehdytys on yhtenäistä. Tämän vuoksi malliperehdyttämisen tueksi yleensä luodaan erilaisia toimintamalleja ja mallisuunnitelmia. (Kupias & Peltola, 2009 37-38.)

Malliperehdyttämisessä on selkeä työ- ja vastuunjako. Perehdyttämisen apuvälineet ja materiaalit löytyvät yrityksen sisäisestä verkosta. Näitä keskitetysti tuotettuja materiaaleja ovat perehdyttämisohjelmat, tulokasoppaat ja minimivaatimukset. Yritykselle on hyväksytty yhdistää perehdyttämistä, mutta on hyvä muistaa, että hienoimpien ja kalleimpien mallien käytöstä ei ole hyötyä, jos perehdyttäjällä ei ole taitoja ohjaamiseen. On siis suositeltavaa, että malliperehdyttämistä käytettäessä muistetaan vierihoidoperehdyttämisen opit. (Kupias & Peltola, 2009 37-38.)

Hyvä perehdyttäminen kulminoituu kuitenkin yksittäisissä perehdytystilanteissa. Hyvät apuvälineet, ohjeet ja raamit kuitenkin helpottavat prosessia ja tukevat tätä. (Kupias & Peltola, 2009 38.)

### **Räätälöity perehdyttäminen**

Räätälöidyssä perehdyttämisessä perehdytystyylit jaetaan eri osa-alueisiin, joista voidaan valita uudelle työntekijälle sopivin malli jolla hänet perehdytetään. Organisaatiossa näitä tyylejä ja osa-alueita valmistelevat yleensä henkilöstöosasto ja yksittäiset työyksiköt. Perehdyttämisen koordinoiminen on kuitenkin nimetyn esimiehen tai vastuuhenkilön harteilla. Näin ollen esimiehen on tiedettävä yrityksen perehdytyskäytäntö, jotta hän osaa rakentaa tulokkaalle sopiva perehdytysohjelman. (Kupias & Peltola, 2009 40-41.)

Räätälöidyssä perehdyttämisessä perehdyttäminen ei ole sinällään valmis malli, vaan sitä muokataan jokaisen perehdytettävän kanssa hänelle sopivaksi. On siis otettava

huomioon perehdytettävän osaaminen ja aikaisemmat taidot. (Kupias & Peltola, 2009 40-41.)

Räätälöity perehdyttäminen edellyttää yritykseltä sitoutuneisuutta perehdyttämiseen, sillä sitä kehitetään jatkuvasti ja koko yrityksen on tuettava tätä. Räätälöidyn perehdyttämisen etuna voidaan pitää sitä, että työntekijää kuunnellaan ja häneltä tiedustellaan asioita aikaisemmista kokemuksista, mikä vahvistaa hänen sitoutumista ja kiinnostumista yritystä kohtaan. (Kupias & Peltola, 2009 40-41.)

### **Dialoginen perehdyttäminen**

Uuden työntekijän perehdyttäminen ja työnopastus voidaan yleensä suunnitella hyvinkin tarkasti. Tässä tapauksessa työntekijä on tulossa työskentelemään tarkkaan määritetyssä tehtävässä, jossa tarvitaan tietynlaista osaamista. Jokaisessa tapauksessa näin ei kuitenkaan ole, vaan työtehtävät muovautuvat täysin työntekijän osaamisen perusteella ja yrityksen tarpeen mukaan. Uuden työntekijän mukana tulee myös uusia asioita, jolloin korostuu yrityksen oppiminen häneltä. Tällaisessa tilanteessa puhutaan työntekijän ja työpaikan vuorovaikutuksesta, jossa molemmat osapuolet oppivat ja kehittyvät prosessin aikana. Perehdyttäminen elää myös tämän koko jakson ajan. Tällaisessa tilanteessa perehdytysuunnitelma ja prosessi laaditaan työntekijän kanssa yhdessä. Perehtyjän asiantuntemusta käytetään hyväksi ja osa perehdytyksen vastuusta siirtyy hänelle itselleen. (Kupias & Peltola, 2009 41.)

Perehdytyksen alkuvaiheessa uuden työntekijän kuuntelu ja hänen erilaisten näkemysten hyödyntäminen korostuu. Tämä ei tarkoita sitä, että työntekijälle jätettäisiin kertomatta asioita, vaan hänelle kerrotaisiin vaan tärkeimmät organisaatioon liittyvät seikat. (Kupias & Peltola, 2009 41-42.)



## 4 TYÖNOPASTUS JA MENTOROINTI

### 4.1 Työnopastus

Työnopastuksella tarkoitetaan työpaikalla tehtävää välitöntä työhön ja siihen liittyvien taitojen ja tietojen opettamista uudelle työntekijälle. Työnopastuksessa opetuksen pääpaino on keskeisten asioiden oppimisessa. Opastuksen tarkoituksena on antaa valmiudet opastettavalle, jotta hän kykenee omatoimiseen ajatteluun ja itsenäiseen oppimiseen työpaikalla. Työnopastus ei ole vaan pelkkä toimenpide, vaan sen pyrkii parantamaan työyhteisön ja sen toimintojen jatkuvaa kehitystä. (Kangas, 2007 13.)

Hyvin suunnitellun ja hoidetun työnopastuksen kautta työntekijä oppii hänelle määrättyt tehtävät ensimmäisellä kerralla oikein. Taitojen parantuessa tehokkuus ja tekemisen laatu paranevat ja ammattitaito kehittyy. Kun työntekijä pystyy nopeasti omaksumaan opetetut asiat ja näin kykenee itsenäiseen työskentelyyn, opastajien ei tarvitse neuvoa opastettavaa pienissä ongelmatilanteissa ja korjata hänen tekemiään virheitä. Näin ollen uuden työntekijän valvontaan tarvitaan yhä vähemmän aikaa ja tämä säästää muiden opastajien aikaa, jolloin tehokkuus paranee. (Kangas, 2007 13.)

Yrityksen eri työvälineiden oikeanlainen ja monipuolinen hyödyntäminen parantaa työn jälkeä. Uusien työvälineiden käyttö voi aiheuttaa helposti arkipäiväisissä tilanteissa kummalluksia, jolloin uusi työntekijä voi tuntea itsensä suorastaan hölmöksi. (Kjelin & Kuusisto, 2003, 234.)

Työnopastuksen tehokkuus johtuu siitä, että se on yksilöllistä ja eri tilanteiden mukaan mukautettuja ja sovellettuja. Työnopastuksessa ei ole käytössä yhtäläistä mallia tai kaavaa, sillä jokainen opastettava on erilainen ja ainutlaatuinen. Näin ollen opastajan ja opastettavan olisi hyvä tavata ennen ensimmäistä virallista opastuskertaa ja tutustua toisiinsa. Siten opastaja osaa valita uudelle työntekijälle oikeanlaisen tavan opastukseen. Voihan olla, että uusi työntekijä on vahvasti teoriaa opiskellut älykkö, mutta käytännön tekeminen on vaikeaa. (Kangas, 2007 13.)

Työnopastajan tehtävä on vaativa ja luottamuksellinen. Edellytyksenä siihen on opastajan oma hyvä ammattitaito ja hyvä asenne opastukseen, opastettaviin ja hyvä motivaatio kyseiseen työhön. Opastajalla tulee hyvät vuorovaikutustaidot, sekä kykyä mukautua opastettavan saappaisiin. (Kangas, 2007 14.)

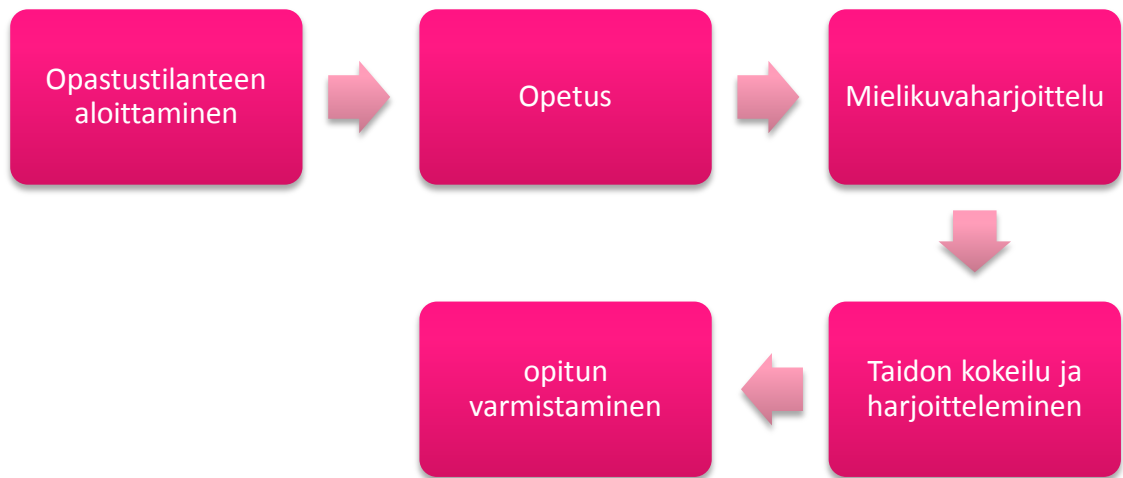
Työnopastusta suunnitellessa on hyvä ottaa huomioon se, että onko opastettava vanha työntekijä vai uusi koko organisaatiossa. Opastuksessa on näin huomioitava tekijän taustat, taidot ja tiedot. (Lepistö, 2004 63.) Kun tulokkaalle annetaan työnopastusta, siihen kuuluu myös opastajan aikaa, mikä voi tuottaa yrityksissä ongelmia. Työnopastukseen pitäisi paneutua kunnolla, ja käyttää aikaa reilusti. (Lepistö, 2004 64.)

Työnopastusta suunnitellessa on otettava huomioon se, että halutaanko opastettavalle opettaa vain yksi tehtäväkokonaisuus hyvin perusteellisesti, vai muutama työtehtävä kerrallaan. Yksi opastuskerta ei uudelle tulokkaalle yleensä riitä, joten on kehitettävä ja laadittava pitkä ja yksityiskohtainen pitkänajan suunnitelma opastukseen, jota seurattaessa opastettava tutustuu ja alkaa oppia yhden asian kerrallaan. Tällä tavalla opastus jaetaan eri kategorioihin joiden toteutumisesta on helppo seurata esimerkiksi seurantalomakkeella. (Lepistö, 2004 64) Suunnittelijan on hyvä miettiä suunnitelmaa tehdessään, että ketä opastan, miksi opastan, mitä hänelle pitäisi opastaa, miten itse opastan häntä ja miten saan varmistuksen siitä, että hän on oppinut varmasti tärkeät asiat. (Kangas, 2007 14.)

Työnopastukseen on kehitetty monia eri variaatioita, mutta yksi tunnetuimmista on niin sanottu, Viiden askeleen menetelmä. (Vartiainen – Teikari – Pulkkis ) Psykologinen työnopastus 1989) menetelmää voi yritys soveltaa niin kuin parhaaksi näkee omalla tavallaan ja tarpeidensa mukaan. Nämä viisi askelta ovat nimeltään: Opastustilanteen aloittaminen, Opastus, Mielikuvaharjoittelu, Taidon kokeilu ja harjoittelemisen ja opitun varmistaminen.

(Kangas, 2007 15.)

Ennakkovalmistelut on syytä tehdä huolella, sillä valmistautuminen työnopastukseen säästää aikaa ja opastus voidaan aloittaa nopeammin. Kun kaikki työkalut ja muut häiriötekijät on haettu ja poistettu työpisteeltä, niin keskittyminen itse asian opettamiseen sujuu paremmin, kun aikaa ja vaivaa ei tuhlaannu tavaroiden etsimiseen ja järjestelyyn. Opastettavan olisi hyvä tutustua esimerkiksi lukemalla opastettavan laitteen käyttöohjeet ja turvallisuusohjeet ennen opastuksen alkua. (Kangas, 2007 15.)



KUVIO 3, Työopastuksen viiden askeleen järjestelmä. ( Kangas, 2007, 15)

Ensimmäisessä askeleessa, eli opastustilanteen aloittamisessa on tärkeää kannustaa opastettavaa ja luoda myönteistä asennoitumista ja hyvää motivaatiota. Kun opastaja on avoin ja hänellä on hyvät vuorovaikutustaidot, niin on opastettavan helppo kysyä häneltä lisää tietoa ja saada helposti vastauksia. Ensimmäisellä askeleella tarkoitetaan oppimistavoitteiden selvittämistä ja lähtötasoa, millä uusi työntekijä on. (Kangas, 2007 15.)

Toisessa askeleessa eli opastuksessa tarkoituksena on, että työntekijä saa hahmoteltua kuvan siitä tehtävästä mitä tulee työssään tekemään, sekä kyseiseen tehtävään liittyvistä ohjeista ja säännöksistä. Työtehtävät jotka ovat monisäikeisiä ja laajoja, on hyvä lähteä opettamaan asia kerrallaan eikä opettaa suuria määriä yhdellä kertaa sillä uusi asia voi unohtua heti, kun toinen uusi tulee tilalle. Työopastajan on hyvä perustella opastettavalle, että miksi juuri teimme näin ja ottaa häneen kontakti sekä luoda keskusteluja. Sillä opastettava ei välttämättä pysy mukana, jos opastus on nopeatempoista. Kun opastus on suoritettu voi työntekijää pyytää tekemään kyseisen tehtävän heti opastuksen jälkeen, jolloin opastaja voi paikan päällä todeta onko hän oppinut opetetun asian. (Kangas, 2007 15.)

Kolmas askel on suunnattu mielikuvaharjoittelulle. Mielikuvaharjoittelu auttaa työntekijää keskittymään tiettyyn tehtävään ja suoritukseen ja sen suorittamiseen. Ammattitaitoisten ihmisten ei tarvitse jokainen kerta miettiä toimenpiteitä erikseen, sillä ne tulevat vuosien kokemuksella jo rutiinilla. Mielikuvaharjoitteita on hyvä käyttää esi-

merkiksi asennustöissä, jossa pitäisi käyttää työkaluja. Opastettavan tulee siis kertoa miten hän ongelmaa lähestyy ja minkälaisia työkaluja ja tapoja hän käyttää, jotta tehtävä onnistuisi. Mielikuvaharjoittelussa hän siis harjoittelee tulevia tehtäviä jo ennalta joten hän osaa myös ennakoida tulevia ongelmia. (Kangas, 2007 16.)

Neljäs askel on opastettavan taidon kokeilua ja harjoittelua. Tiettyjen taitojen opettelu vaatii käytännön työn tekemistä ja ne taidot saadaan vasta harjoittelun avulla. Opastettava tulee tässä vaiheessa tekemän työn kokonaan itse omassa tahdissaan opastajan valvovan silmän alla. Silloin kuin työ on tehty, opastettava arvioi oman työn jälkeä ensin itse. Tämän jälkeen opastaja kertoo myös oman arvionsa. Opastaja arvioi työtä ja antaa oman mielipiteensä ja arvostelee työn, samalla he voivat yhdessä etsiä vikoja / huonoa jälkeä työstä. Opastajan on hyvä perustella palaute hyvin ja ehdottaa korjauksia. (Kangas 2007, 16.)

Viides askel on opitun asian varmistaminen. Opastaja seuraa opastettavan edistymistä koko prosessin ajan ja lopuksi varmistaa, että opastettu on sisäistänyt opetetut asiat ja oppimistavoitteet on täytetty. Jos opastuksen tarkoituksena oli se, että työntekijä pystyy työskentelemään itsenäisesti tehtävän parissa, niin se varmistetaan nyt. Opastaja käy välillä seuraamassa työntekoa, mutta ei ole jatkuvasti läsnä. Opastettavalle olisi hyvä myös muistuttaa taitojen kartumisesta esimerkiksi siten, että hän opettaisi juuri oppimiaan taitoja toiselle henkilölle. Tällä tavoin varmistutaan, onko opastettava oppinut ja sisäistänyt asiat tarpeeksi hyvin. (Kangas, 2007, 17.)

## 4.2 Mentorointi

Mentorointia voidaan käsitellä prosessina, jossa kokeneempi ja taitavampi ihminen toimii roolimallina, tukee, opettaa rohkaisee ja auttaa vähemmän kokenutta ihmistä ja toimii kyseisen henkilön ystävänä. Päämääränä on mentoroitavan henkilön ammatillinen ja henkilökohtainen kehittyminen. Mentorointi on jatkuva ja vahvistava suhde, joka toimii mentoroitavan ja mentorin parhaaksi. (Alred, Garvey, & Smith, 2000, 4.)

Mentorointi muistuttaa siis vanhanaikaista oppipoika-mestari –asetelmaa, jossa kokenut mentori siirtää osaamistaan nuoremmalle työntekijälle. Mentorointi sopii yleisesti erityisen hyvin tilanteisiin, jossa asiantuntija siirtyy esimerkiksi esimies- tai johtotehtäviin. Mentori on yleensä arvostettu ammattilainen, mutta hänellä ei välttämättä ole yrityksessä enempää valtaa kun mentoroitavalla henkilöllä. Mentori ei yleensä voi

olla sellainen henkilö, jolla on mahdollisuus vaikuttaa tulokkaan työsuhteen ehtoihin. (Kjelin & Kuusisto, 2003, 228.)

Mentorointia voidaan käyttää yrityksissä moniin eri tarkoituksiin, esimerkiksi perehdyttämisen apuvälineenä. Näin uusi työntekijä ajetaan sisälle yritykseen ja sopeutumista vauhditetaan. Mentorointi myös tukee kehitystä ja näin varmistetaan hyödyllisen opin siirtyminen. Mentoroinnilla tunnistetaan helpommin lahjakkaat henkilöt ja heitä rohkaistaan etenemään. (Alred, Garvey, & Smith, 2000, 9.)

Toimivaa mentorointisuhdetta edellyttävät molemminpuolinen avoimuus, kunnioitus ja sitoutuminen. Mentorointisuhde on parhaimmillaan molemmille osapuolille kasvattavako kokemus ja mahdollisuus. Kuitenkin jotta mentorointi toimisi parhaalla mahdollisella tavalla, mentorilta vaaditaan se, että hän on valmis jakamaan tietoja ja tukemaan mentoroitavan henkilön ammatillista kasvua. Mentoroitavalta taas edellytetään halukkuutta ja aktiivisuutta hyödyntää mentorin kokemusta ja tietotaitoja. (Kjelin & Kuusisto, 2003, 229.)

Hyvät mentori kuuntelee arvostelematta ja antaa valmiiden ratkaisujen sijasta ohjeita ja neuvoja, he myös innostavat ja kannustavat prosessin vastuuhenkilöitä. Toimiva mentorointi edellyttää sitoutumista ja ammatillista osaamista. (Opetushallitus.)

Mentoroinnista hyötyy organisaatiossa monet tahot. Mentoroitavalla kasvaa luottamus yritystä kohtaan ja hänen oppiminen nopeutuu huomattavasti. Mentori taas kehittää kykyään työskennellä erilaisten ihmisten kanssa. Organisaatiolle tuotetaan näin taitavampia, sitoutuneempia ja motivoituneempia työntekijöitä. (Alred, Garvey, & Smith, 2000, 26.)

Mentorointiprosessin pääasiallinen periaate on oppiminen, jota tapahtuu prosessin kaikissa eri vaiheissa. On myös hyvä varmistaa avun saatavuus ennen prosessia, prosessin aikana ja sen jälkeen. (Opetushallitus)



KUVIO 4, Mentorointiprosessin vaiheet. (opetushallitus)

Lopullisessa mentorin valinnassa on hyvä ottaa huomioon muutamia eri tekijöitä ja lopullinen päätös mentorista on tehtävä yhteisten näkemysten pohjalta. Yleisiä kriteereitä valinnassa ovat: työpaikkakohtaiset valintakriteerit, mentoroinnin tavoite ja sen sisältö ja organisaatiokohtaiset kriteerit joita valinnassa käytetään. (opetushallitus)

## 5 KILLERIN LIIKUNTAKESKUKSEN PEREHDYTYSKANSION LAATIMINEN

Perehdytyskansion laadintaprosessi oli monivaiheinen ja -osainen projekti. Työpaikalla käytyjen keskustelujen ja aiheen hyväksynnän jälkeen aloitettiin perehdytyskansion teko. Aluksi tutustuttiin perehdyttämistä käsittelevään kirjallisuuteen ja Internetistä löytyvään tietoon aiheesta. Läpi käytiin myös muita perehdytyskansioita sekä aiheesta laadittuja opinnäytetöitä. Perehdytyskansion varsinaisen työstäminen ja kirjoittaminen aloitettiin lokakuussa 2010.

Kansion sisältöä hahmotellessa tuli aiheelliseksi pitää palaveri Killerin Liikuntakeskuksen henkilökunnan kanssa koskien perehdytystä. Vapaamuotoisessa kyselyssä selvitettiin kaikilta työntekijöiltä henkilökohtaisesti, että mitä he haluaisivat kansion sisältävän ja kuinka heidät oli perehdytetty tämän hetkiseen tehtävään. Henkilökunnalle tehdystä kyselystä kävi ilmi, että perehdytys tapahtuu yleensä vierihoitoperehdyttämisen tyylillä. Uudet työntekijät seuraavat sivusta työntekoa hetken aikaa ennen kuin he alkavat itse työskennellä. Työntekijöiltä tuli myös toivomuksia perehdytyskansion sisältöön liittyen. Tärkeimpänä henkilökunta piti sitä, että kansio on selkeä ja helposti päivitettävissä. Ajatuksena oli, että kansiota voitaisiin käyttää jokapäiväisenä muistilistana asiakaspalvelussa.

Ensimmäisessä tapaamisessa toimeksiantajan kanssa sovittiin, että kansion pituus tulisi olemaan suunnilleen 20 sivua. Lyhyt perehdytyskansio palvelee asiakaspalvelussa työskenteleviä paremmin kuin pidempi. Ensimmäinen versio kansion sisällysluettelosta alkoi hahmottua ensimmäisellä tapaamiskerralla. Tämän jälkeen alkoi tiedonkeruu yrityksestä ja asiakaspalveluun liittyvistä asioista ja toimintatavoista. Liikuntakeskuksen johtaja pidettiin ajan tasalla työn etenemisestä ja perehdytyskansion valmistumisasteesta. Toimeksiantaja laittoi sähköpostilla lisäyksiä kansion sisältöön. Toisessa palaverissa päätettiin, että lisäämme perehdytyskansioon myös ohjeita ryhmäliikunnan ja lapsiparkin toiminnasta. Tässä tapaamisessa sovittiin tarkemmin myös perehdytyskansion ulkonäöstä. Sen haluttiin olevan persoonallinen, joten jokaisen sivun taustalle valittiin kuvaksi Killerin Liikuntakeskuksen oman logon.

Tiedonhankinta perehdytyskansioon osoittautui suhteellisen haastavaksi. Yrityksellä ei aikaisemmin ole ollut selkeää kansiota tai paikkaa, missä yleiset ohjeet toimintatavoista sijaitsisivat. Hajanaisia ja puutteellisia ohjeita oli kuitenkin ja niistä saatiin melko hyvä pohja perehdytyskansiolle. Toisessa palaverissa sovittiin, että yksi työnteki-

jöistä kertoo enemmän asiakaspalvelun työhön liittyvistä seikoista ja tärkeistä asioista, jotka perehdytyskansioista tulee löytyä.

Ensimmäisen version perehdytyskansioista lähetin Killerin Liikuntakeskuksen johtajalle sekä yrityksen tulevalle perehdytyskansiovastaavalle marraskuussa 2010. Pyysin heiltä kommentteja perehdytyskansioista ja sisällöstä. Perehdytyskansion pikkutarkkoja tietoja niin sanottua turhaa tietoa karsittiin tässä vaiheessa pois ja teimme pieniä muutoksia tekstiin.

Valmiin kansion palautin Killerille tammikuussa 2011. Sovimme Mannisen ja työntekijän kanssa kansion päivittämisestä. Päivitysvastuu annettiin yhdelle työntekijöistä, joka tarkastaa kansion paikkansapitävyyden tietyn väliajoin. Kansiota toimitettiin kolme paperiversiota ja Word sekä Pdf -tiedoston.

Koen, että sisällönvalinnassa oli haastavaa miettiä, mikä on tärkeää asiaa ja mikä vähemmän tärkeää. Killerin liikuntakeskuksessa oli lukuisia erilaisia ohjeistuksia tehtäviin ja näistä ohjeista piti koota oleelliset ja luoda yhteiset pelisäännöt ja toimintatavat. Perehdytyskansion rakenteessa pyrin olemaan mahdollisimman looginen. Kansio alkaa yrityksen esittelyllä ja jatkuu asioilla, jotka liittyvät työsuhteen alkuun, kuten palkkaukseen ja työaikoihin. Perehdytyskansioista päätimme tehdä salaisen, sillä se sisältää työntekijöiden henkilökohtaisia tietoja. Opinnäytetyössäni on liitteenä perehdytyskansion sisällysluettelo.

Perehdytyskansioista haluttiin tehdä mahdollisimman kattava ja siihen sisällytettiin myös työntekijöiden puhelinnumeroita ja muita salaisia tietoja. Näin ollen kerron tiivistysti perehdytyskansion sisällöstä.

Ensimmäisessä luvussa esitellään Killerin Liikuntakeskusta yleisesti. Uuden työntekijän on hyvä tietää, mistä yritys on saanut alkunsa ja milloin se on perustettu. Myöskin yritysesittelyssä kerrotaan siitä tilanteesta, missä yritys on tällä hetkellä. Ensimmäinen luku myös antaa kattavan tiedon yrityksen palveluntarjonnasta ja ohjelmasta, joita se järjestää. Luvusta on karsittu pois esimerkiksi yrityksen tunnuslukuja ja liikevaihtoon liittyvät asiat.

Toinen luku perehdytyskansiossa keskittyy työsuhteeseen Killerin Liikuntakeskuksessa. Luvussa käydään läpi uusien työntekijöiden palkkaus eri työtehtävissä ja mahdollisten lisäansioiden suuruus. Työajat ovat tärkeä osa työntekijän perehdyttämistä,



joten kansioon on laadittu tiedot, normaaleista työajoista ja työvuorolistan suunnittelusta. Työvaatteet esimerkiksi kuuluvat työntekijän etuihin, joten tämä asia mainitaan työsuhteosiossa. Toisessa luvussa löytyvät myös työterveyden yhteystiedot.

Kolmas luku käsittelee turvallisuutta. Perehdytyskansiossa on tarkat ohjeet, miten tulee toimia, jos Killerillä syttyy tulipalo, tapahtuu ryöstö ja miten työntekijät hoitavat asiakkaiden evakuoinnin vaaran sattuessa. Turvallisuuden ja vaaratilanteissa toimimisen tehokkuus on osa perehdytyskansiota, jotta työntekijät eivät mene paniikkiin, jos vaaratilanteita esiintyy työpaikalla. Perehdytyskansion liitteenä on pohjapiirros yrityksen toimitiloista, josta käy ilmi esimerkiksi kokoontumispaikat tulipalon sattuessa.

Neljännessä luvussa käsitellään yleistä työntekoa Killerillä. Asiakaspalvelun työntekijät käyttävät päivittäin kassakonetta, joten uusille työntekijöille on hyvä antaa pieni perehdytys jo ennen työn alkua kassaohjelmasta ja kassatyöskentelystä. Tässä luvussa sivutaan myös sellaisia aiheita, kuin puhelinkäyttäytyminen ja avaimista huolehtiminen. Puhelinkäyttäytyminen on tärkeää asiakaspalvelussa työskenteleville, sillä yleensä he ovat yrityksen ensimmäinen kosketus asiakkaaseen. Jos asiakaspalvelutilanteen hoitaa puhelimessa huonosti, niin voi olla, että tämä oli asiakkaan viimeinen yhteydenotto yritykseen. Tämän takia kansiossa on korostettu puhelinkäyttäytymisen tärkeyttä.

Viides luku sisältää asiakaspalvelun perusasioita. Killerin Liikuntakeskuksen työntekijät kohtaavat työssään jopa satoja eri asiakkaita päivässä, joten asiakkuuksien hoitoon ja oikeaoppiseen asiakaspalveluun on hyvä perehtyä kunnolla ja tämän takia asiakaspalvelusta päätimme tehdä oman luvun perehdytyskansioon. Viides luku myös raottaa uudelle työntekijälle asiakaspalvelun eri tehtäviä joita työpäivän aikana hän tekee.

Kuudennessa luvussa käsitellään työtehtäviä. Tätä sivua voi uusi ja vanha työntekijä käyttää työpäivän apuna tarkistuslistana. Osiossa on selkeästi eritelty työtehtävät, jotka tehdään töihin tullessa, työpäivän aikana ja työpäivän päättyessä.

Seitsemäs ja kahdeksas luku on tarkoitettu ryhmäliikuntaohjaajille, kuntosalilla työskenteleville ja lapsiparkin työntekijöille. Jokaisen työntekijän on hyvä tuntea yrityksen tarjonnan monipuoliset mahdollisuudet, jotta hän osaa niitä suositella uusille ja vanhoille asiakkaille.

Yhdeksännessä luvussa käsitellään pelkästään henkilökunnan etuja Killerillä. Työntekijät ovat oikeutettuja tiettyihin etuihin, ja ne on hyvä kertoa tulokkaille jo perehdytyskansiossa.

Kymmenes ja yhdestoista luku painottuu ryhmäliikuntaohjaajien ja lapsiparkkilaisten perehdyttämiseen. Luvussa on käytetty samaa kaavaa kuin kuudennessa luvussa, ja tätä sivua työntekijät voivat käyttää muistilistana työn tukena, jos työntekijä unohtaa tehdä jotain, voi hän tarkistaa tehtävät kyseisestä listasta.

kahdennessatoista luvussa on yrityksen koko henkilökunnan yhteystiedot. On hyvä tietää esimiesten ja työtovereiden numerot esimerkiksi sairastilanteen sattuessa.

Viimeisessä luvussa on liitteenä Killerin Liikuntakeskuksen pohjapiirros ja pelastussuunnitelma hätätilanteiden varalle. Dokumentista käy myös ilmi palosammuttimien paikat ja yhteinen kokoontumispaikka.

Yrityksissä on kuitenkin hyvä muistaa se, että vaikka perehdytyskansio olisi kuinka monipuolinen ja kattava, niin uutta työntekijää pitää myös opastaa henkilökohtaisesti uusiin työtehtäviin. Perehdytyskansio luo pohjan perehdyttämislle, mutta käytännön työt on hyvä aloittaa yhdessä esimiehen tai perehdyttäjän kanssa.

## 6 TYÖNARVIOINTI JA POHDINTA

Uuteen työhön sisälle pääsemistä helpottaa huomattavasti perehdytysvastaavan tai toisen työntekijän antama perehdytys ja ajan tasalla oleva perehdytysmateriaali. Ilman kattavaa perehdytystä työhön sopeutuminen saattaa olla hidasta ja uutta työntekijää turhauttavaa. Toimiva perehdytys tekee yrityksestä houkuttelevan ja saa työntekijän tuntemaan itsensä tärkeäksi.

Killerin Liikuntakeskuksen henkilökunta kokee hyvin tärkeäksi saada ja antaa perehdytystä työhön. Aiemmin Killerin Liikuntakeskuksesta puuttuneen perehdytysmateriaalin luomiselle nähtiin siis työntekijöiden näkökulmasta tarvetta jo ennen opinnäytetyöprosessini käynnistymistä. Killerin Liikuntakeskuksessa perehdytyksen tavoitteena on työtapojen yhtenäistämisen lisäksi saada uusi työntekijä mahdollisimman nopeasti sisälle työhön ja tietoiseksi esimerkiksi työvuorojen vastuista ja yrityksen toimintatavoista. Perehdytyksen avulla voidaan kaikkien tietoon saattaa työtavat, mutta myös Killerin Liikuntakeskuksen arvot ja toimintaa ohjaavat ajatukset.

Yrityksen työntekijää perehdytysmateriaali palvelee jäsennetyn perehdytyksen lisäksi siten, että toimintaa ohjaavat normit on kirjattu ylös. Työyhteisöön sopeutuminen on jo itsessään haastavaa uudelle työntekijälle, eikä näitä asioita voi konkreettisesti toiselle opettaa. Lepistö (2004, 59) sanoo perehdyttämisen olevan myös sosiaalistumisen väline. Perehdytys on oppimista talon tavoille ja samalla kirjoittamattomien sääntöjen hyväksymistä.

Haasteena opinnäytetyöprosessin alussa oli asianmukaisen ja ajankohtaisen tiedon löytäminen, erityisesti Internetistä. Koin, että tietoa perehdyttämisestä löytyi hyvin ja se oli pääosin laadukasta. Tietoa löytyi lopuilta jopa niin paljon, että sen läpikäyminen oli toisinaan työlästä. Perehdytykseen liittyviä opinnäytetöitä ja tutkimuksia on myös tehty paljon, ja haastavaa oli löytää niistä tuoreimmat ja laadukkaimmat.

Koen, että oma ammatillisuuteni on kehittynyt opinnäytetyöprosessin aikana. Perehdyttämisen teoriaan syventyminen on lisännyt ymmärrystäni perehdyttämisen merkityksestä. Tulevaisuudessa osaan toimia hyvänä perehdyttäjänä tietäessäni perehdytyksen vaiheet ja tärkeyden. Tulevaisuudessa osaan myös vaatia perusteellista perehdytystä itselleni ymmärtäessäni sen tärkeyden.

Kokonaisuudessaan toiminnallisen opinnäytetyön tekeminen oli työlästä, mutta samalla hyvin konkreettista. Pidin siitä, että oman työn tuloksen näki koko ajan kansion valmistuessa. Haastavaksi opinnäytetyön tekemisessä koin sen, että kävin samalla töissä täysipäiväisesti ja raporttia piti kirjoittaa iltaisin.

Toivottavasti perehdytyskansiota hyödynnetään arjen työssä Killerin Liikuntakeskuksessa varsinkin kun henkilökunnassa tapahtuu muutoksia. Toivon myös, että opinnäytetyö herätti henkilökunnan pohtimaan perehdytyksen mahdollisuuksia ja merkitystä sekä uusien että jo pidempään työtä tehneiden kannalta.

Mielestäni Lankinen, Miettinen ja Sipola (2004, 190 – 191.) toteavat osuvasti, että kaikilla toimialoilla on tulevaisuudessa tiedossa suuria muutoksia ja sitä hankalampia ratkaisuja. Nämä tuovat mukanaan uusien työntekijöiden saatavuusongelmat ja työntekijöiden ikäjakauman tuomat ongelmat. Yrityksen on siis paneuduttava hyvin perusteellisesti henkilöstösuunnitteluun ja kehittämiseen. Hyvin suunniteltu valmennus, koulutus ja ohjaus parantavat yhteistä osaamista ja omia henkilökohtaisia suorituksia.

## LÄHTEET

Alred, G.;& Garvey, B.; & Smith, R. 2000. *Mentorointi*. Helsinki: Infoviestintä Oy.

Kaistila, M. *Hyvä esimiestyö* [verkkojulkaisu]. Helsinki: Työturvallisuuskeskus [viitattu 1.4.2012]. Saatavissa: [http://ttk.fi/files/1579/Hyva\\_esimiestyo\\_opas.pdf](http://ttk.fi/files/1579/Hyva_esimiestyo_opas.pdf)

Kangas, P.; & Hämäläinen, J. 2007. *Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus*. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.

Kjelin, E.;& Kuusisto, P. 2003. *Tulokkaasta tuloksentekijäksi*. Helsinki: Talentum.

Kupiainen, P.;& Peltola, R. 2009. *Perehdyttämisen pelikentällä*. Tampere: Juvenes-print.

Lankinen, P.;& Miettinen, A.;& Sipola V. 2004. *Kehitä osaamista – Hyödynnä kokemusta*. Helsinki: Talentum. Karisto Oy.

Lepistö, I. 2004. *Työpaikkakouluttajan käsikirja*. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.

Manninen, Teemu 2011. Yrittäjä. Jyväskylä 10.10.2011. Haastattelu.

Opetushallitus *Mentorointi* [verkkojulkaisu]. Opetushallitus [viitattu 4.4.2012]. Saatavissa: [http://www.oph.fi/saadokset\\_ja\\_ohjeet/laadunhallinnan\\_tuki/wbl-toi/menetelmia\\_ja\\_tyovalineita/mentorointi](http://www.oph.fi/saadokset_ja_ohjeet/laadunhallinnan_tuki/wbl-toi/menetelmia_ja_tyovalineita/mentorointi).

Penttinen, A.;& Mäntynen, J. 2009. *Työhön perehdyttäminen ja opastus – ennakoivaa työsuojelua* [verkkojulkaisu]. Helsinki: Työturvallisuuskeskus [viitattu 7.8.2011]. Saatavissa: [http://www.tyoturva.fi/files/800/Tyohon\\_perehdyttaminen2009.pdf](http://www.tyoturva.fi/files/800/Tyohon_perehdyttaminen2009.pdf).

Strömmer, R. 1999. *Henkilöstöjohtaminen*. Helsinki: Oy Edita Ab.

Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738. Finlex. Lainsäädäntö [viitattu 4.4.2012]. Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>.

## Perehdytyskansion sisällysluettelo

1. Killerin Liikuntakeskus
2. Työsuhde
  - 2.1 Palkkaus
  - 2.2 Työajat
  - 2.3 Työvaatteet
3. Turvallisuus
  - 3.1 Tulipalo
  - 3.2 Ryöstö
  - 3.3 Evakuointi
4. Työnteko
  - 4.1 Kassa
  - 4.2 Puhelimet
  - 4.3 Avaimet
5. Asiakaspalvelu
  - 5.1 Kahvio
  - 5.2 Anniskelualue
6. Työtehtävät
  - 6.1 Töihin saapuessa
  - 6.2 Työpäivän aikana
  - 6.3 Työpäivän päättyessä
7. Ryhmäliikunnan ja kuntosalin perusperiaatteet
8. Lapsiparkin perusperiaatteet
9. Henkilökunnan edut
10. Perehdytys ryhmäliikuntaohjaajalle
11. Perehdytys lapsiparkkiohjaajalle
12. Yhteystiedot
13. Liitteet (Tuntilista ja pelastussuunnitelma)

